Beata Detyna[1]
Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa

E-LEARNING I PRACA ZDALNA W SZKOŁACH WYŻSZYCH – DOŚWIADCZENIA I WYZWANIA W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19 ORAZ ZAGROŻENIA EPIDEMICZNEGO

Streszczenie

Głównym celem publikacji jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych w środowisku akademickim w latach 2020-2023, w związku z doświadczeniami pandemii COVID-19 oraz trwającą w 2022 roku sytuacją zagrożenia epidemicznego. W opracowaniu przedstawione zostały opinie studentów i wykładowców, pochodzących z 20 polskich uczelni na temat ich doświadczeń i propozycji dotyczących e-learningu oraz pracy zdalnej. Uwaga autorki została skupiona na wskazaniu rekomendowanych przez respondentów działań doskonalących na rzecz jakości i efektywności procesów dydaktycznych, organizacyjnych i naukowych. Cel badawczy został zrealizowany z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego i przeprowadzeniu sondażu za pośrednictwem Internetu. W badaniu uczestniczyło 176 studentów oraz 94 pracowników akademickich, a badane ośrodki akademickie to uczelnie z 11 województw. Grupę respondentów stanowili studenci reprezentujący różne kierunki studiów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz pracownicy akademiccy, zajmujący stanowiska: instruktorów, lektorów, asystentów wykładowców, starszych wykładowców, adiunktów, profesorów uczelni oraz profesorów.

Słowa kluczowe: e-learning, praca zdalna, pandemia COVID-19, szkoły wyższe, kształcenie akademickie

Abstract

The main purpose of the publication is to present the results of research conducted in the academic environment in the years 2020-2023, in connection with the experience of the COVID-19 pandemic and the epidemic emergency situation in 2022. The study presents the opinions of students and lecturers from 20 Polish universities on their experiences and proposals regarding e-learning and remote work. The author's attention was focused on indicating the improvement actions recommended by the respondents for the quality and effectiveness of didactic, organizational and scientific processes. The research objective was achieved with the use of an original questionnaire and conducting a survey via the Internet. 176 students and 94 academic staff participated in the study, and the researched academic centers are universities from 11 provinces. The group of respondents consisted of students representing various faculties of full-time and part-time studies, as well as academic employees, holding the positions of: instructors, lecturers, assistant lecturers, senior lecturers, assistant professors, university professors and professors.

Keywords: e-learning, remote work, COVID-19 pandemic, universities, academic education

[1] dr hab., prof. uczelni, bdetyna@ans.edu.pl, ORCID https://orcid.org/0000-0002-4854-8433

Wstęp

Prowadzenie zajęć dydaktycznych, a także aktywności naukowej i organizacyjnej pracowników szkół wyższych stanęło w latach 2020-2022 przed niewystępującymi dotychczas wyzwaniami. Pandemia COVID-19, a później stan zagrożenia epidemicznego[2] stały się bezpośrednim powodem wprowadzenia relatywnie szybkich zmian w sposobach funkcjonowania uczelni. Celem tych zmian było przede wszystkim zapewnienie skuteczności i efektywności kształcenia akademickiego, a także ciągłości prowadzenia badań naukowych, które z przyczyn epidemicznych musiały zostać w dużej części przeniesione do środowiska „zdalnego". Nowe realia stały się inspiracją dla wielu badaczy.[3,4,5,6] W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele wyników badań i opracowań naukowych dotyczących doświadczeń oraz identyfikowanych podczas pandemii COVID-19 problemów. Część z nich skupionych jest na analizie i ocenie wpływu dystansu społecznego na dydaktykę, w tym identyfikowanych problemach komunikacyjnych.[7,8,9] Wyzwaniem dla środowiska akademickiego stała się potrzeba szybkiego rozwoju umiejętności w zakresie praktycznego wykorzystywania nowych (wcześniej mało znanych) metod i narzędzi

[2] Zgodnie z Rozporządzeniami Ministra Zdrowia stan epidemii w Polsce obowiązywał od 20.03.2020 r. do 15.05.2022 r., a stan zagrożenia epidemicznego od 16.05.-01.07.2022 r.

[3] Pokhrel, S., Chhetri, R. (2021). A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning. *Higher Education for the Future, 8*, s. 133-141. DOI: 10.1177/2347631120983481.

[4] Lopes, H., McKay, V. (2020). Adult learning and education as a tool to contain pandemics: The COVID-19 experience. *International Review of Education, 66*, s. 575-602.

[5] Cellary, W. (2020). Edukacja w świetle pandemii. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?* Warszawa: Wyd. SGGW, s. 15-24.

[6] Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education − Insights from Education at a Glance*. https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf (dostęp 25.06.2023).

[7] Gruszczyńska, E. (2020). Kształcenie wyższe na odległość: jednak w poszukiwaniu nowych odpowiedzi na stare pytania. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?* Warszawa: Wyd. SGGW, s. 25-32.

[8] Aschenberger, F.K., et al. (2022). Physical home learning environments for digitally-supported learning in academic continuing education during COVID-19 pandemic. *Learning Environments Research*, No. 24, DOI: 10.1007/s10984-022-09406-0.

[9] Hagedorn, R. L., et al. (2022). My Entire World Stopped: College Students' Psychosocial and Academic Frustrations during the COVID-19 Pandemic. *Applied Research in Quality of Life, 17*, DOI: 10.1007/s11482-021-09948-0.

nauczania.[10,11] Dla uczelni nowymi wyzwaniami stała się także konieczność realizacji w sposób zdalny lub hybrydowy wielu projektów badawczych, działań organizacyjnych i zarządczych itp. Pierwsze publikacje na temat opinii studentów na temat kształcenia w czasie pandemii COVID-19 pojawiły się już w 2020 roku.[12,13] Paradoksalnie z perspektywy czasu widzimy jak problemy i trudności stały się swoistym akceleratorem rozwoju cyfrowego uczelni, sprawniejszych działań organizacyjnych, innowacyjnych rozwiązań komunikacyjnych, a także uelastycznienia i wzbogacenia programów studiów o nowe formy, metody i narzędzia dydaktyczne – co przekłada się na jakość realizowanej w uczelniach dydaktyki i nauki.[14,15,16]

Cel pracy i metodyka badawcza

Głównym celem publikacji jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych w środowisku akademickim w latach 2020-2023, w związku z doświadczeniami pandemii COVID-19 oraz trwającą w 2022 roku sytuacją zagrożenia epidemicznego. W opracowaniu przedstawione zostały opinie studentów i wykładowców, pochodzących z 20 polskich uczelni na temat ich

[10] Siemieniecka, D. (2020). Narzędzia społecznościowe w nauczaniu − wskazania do praktyki edukacyjnej w sytuacji koronawirusa COVID-19 − raport z badań pilotażowych. W: J. Czarkowski, M. Malinowski, M. Strzelec, M. Tana (red.). *Zdalne kształcenie akademickie dorosłych w czasie pandemii*. Warszawa: Wyd. DiG, s. 177-194.

[11] Krouska, A., et al. (2022). Mobile game-based learning as a solution in COVID-19 era: Modeling the pedagogical affordance and student interactions. *Education and Information Technologies, 27*, s. 229-241, DOI: 10.1007/s10639-021-10672-3.

[12] Sintema, E.J. (2020). Effect of COVID-19 on the performance of grade 12 students: Implications for STEM education. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 16*(7), s. 1-6. DOI: 10.29333/ejmste/7893.

[13] Leżański, D., Sobolewska, J. (2020). Z perspektywy studentów. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?* Warszawa: Wyd. SGGW, s. 59-64.

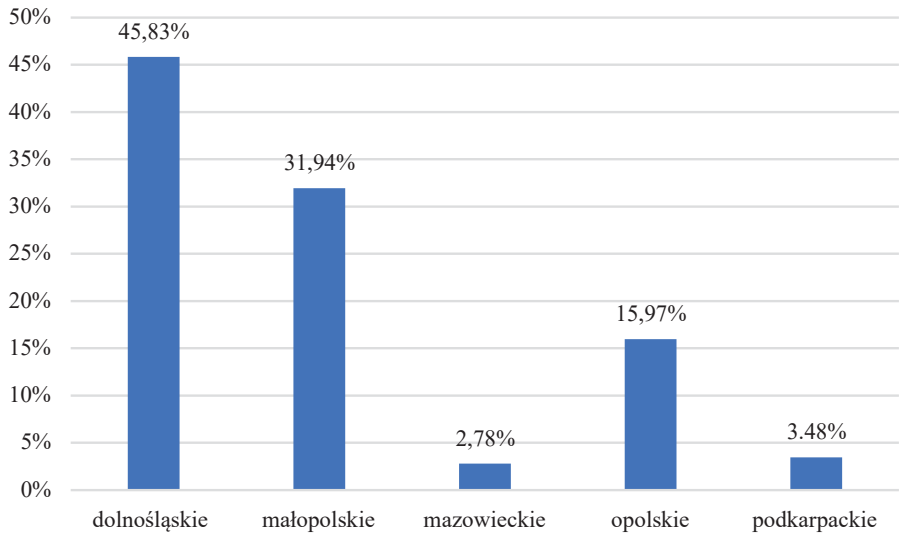
[14] Mazur, J. (2021). *Nauczanie zdalne. Oswojenie (nie)znanego. Wpływ pandemii COVID-19 na szkolnictwo wyższe*. *Raport EduHack 2021*. Warszawa: Wyd. Inkubator Uniwersytetu Warszawskiego.

[15] Detyna, B. (2022). E-learning na uczelniach w dobie zagrożenia epidemicznego COVID-19 – doświadczenia i nowe wyzwania organizacyjne. W: K. Michalski, A. Szejniuk (red.). *Wybrane zagadnienia cyfryzacji działalności gospodarczej, społecznej i edukacyjnej.* Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, s. 188-213, DOI: https://doi.org/10.13166/zar/HOON4257.

[16] Detyna, B. (2022). Kształcenie akademickie w dobie zagrożenia epidemicznego − wyzwania organizacyjne i dydaktyczne w świetle potrzeb studentów. W: M. Mazur (red.). *Wpływ kryzysu na zarządzanie uczelniami*. Lublin: Wydawnictwo Norbertinum.

doświadczeń i propozycji dotyczących e-learningu oraz pracy zdalnej. Uwaga autorki została skupiona na wskazaniu rekomendowanych przez respondentów działań doskonalących na rzecz jakości i efektywności procesów dydaktycznych, organizacyjnych i naukowych. Cel badawczy został zrealizowany z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego i przeprowadzeniu sondażu za pośrednictwem Internetu. W badaniu uczestniczyło 176 studentów oraz 94 pracowników akademickich (wykładowców). Badane ośrodki akademickie to uczelnie z 11 województw: dolnośląskiego, małopolskiego, warmińsko-mazurskiego, mazowieckiego, śląskiego, opolskiego, podkarpackiego, mazowieckiego, lubuskiego, wielkopolskiego oraz pomorskiego. Grupę respondentów stanowili studenci reprezentujący różne kierunki studiów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz pracownicy akademiccy, zajmujący następujące stanowiska: instruktorzy, lektorzy, asystenci, wykładowcy, starsi wykładowcy, adiunkci, profesorowie uczelni oraz profesorowie.

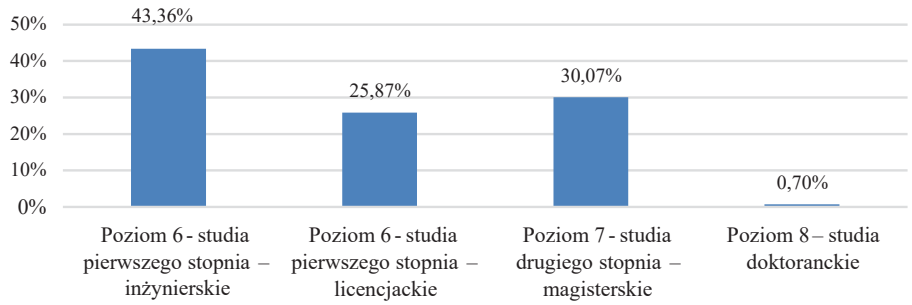
Grupa badanych studentów reprezentowała 12 polskich uczelni (w tym 96,5% uczelni publicznych) z pięciu województw: dolnośląskiego (45,83%), małopolskiego (31,94%), opolskiego (15,97%), podkarpackiego (3,48%) oraz mazowieckiego (2,78%) – wykres 1. Studenci reprezentowali profil praktyczny (53,80%) i ogólnoakademicki (46,20%). Próbę badawczą stanowiło 84% studentów stacjonarnych i 16% niestacjonarnych.



Wykres 1. Struktura badanych studentów według województw
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

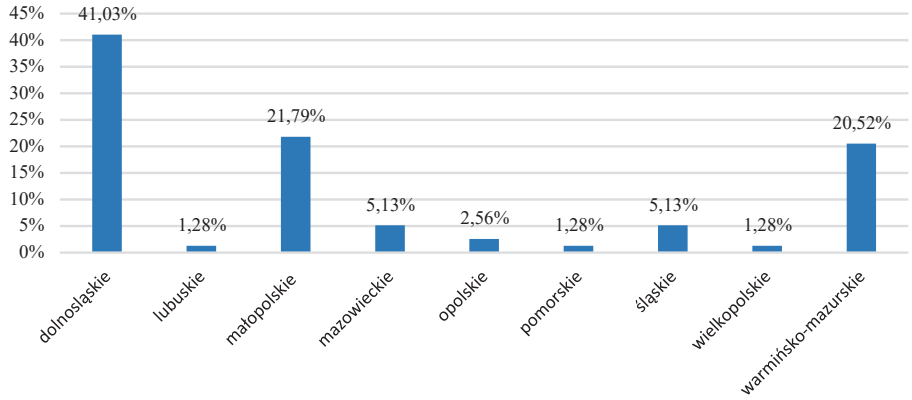
Najliczniejszą grupę stanowili studenci studiów pierwszego stopnia – inżynierskich (43,36%) oraz studiów drugiego stopnia (30,07%). Studenci

studiów licencjackich to 25,87%, a szkół doktorskich 0,70%. Strukturę respondentów według poziomu studiów zaprezentowano na wykresie 2.



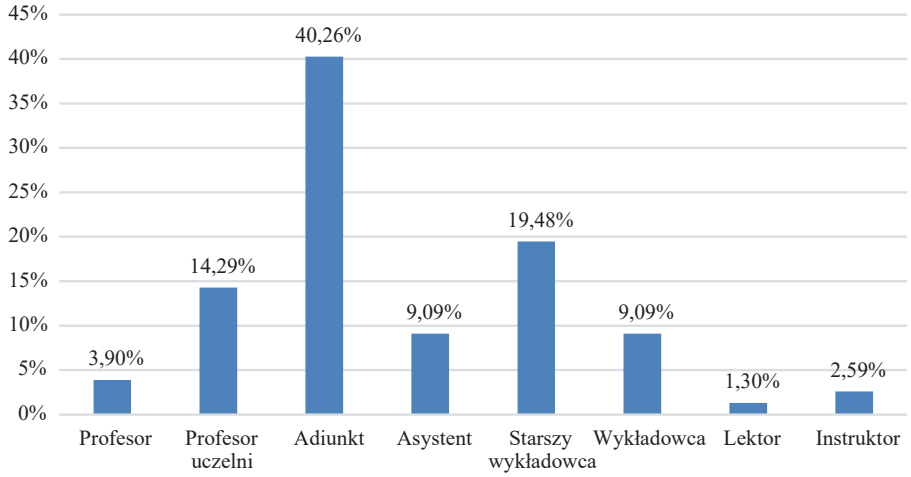
Wykres 2. Struktura badanych studentów według poziomu studiów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych próba badawcza reprezentowała 20 uczelni (w tym 90% publicznych i 10% prywatnych) z dziewięciu województw, w tym najliczniej z woj. dolnośląskiego (41,03%), małopolskiego (21,79%), warmińsko-mazurskiego (20,52%), mazowieckiego (5,15%) oraz śląskiego (5,13%) – wykres 3.



Wykres 3. Struktura badanych wykładowców według województw
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najliczniej reprezentowaną grupą wykładowców według zajmowanego stanowiska byli: adiunkci (40,26%), starsi wykładowcy (19,48%), profesorowie uczelni (14,29%), wykładowcy (9,09%) oraz asystenci (9,09%). Profesorowie stanowili 3,90%, a lektorzy i instruktorzy łącznie 3,89% – wykres 4.



Wykres 4. Struktura badanych wykładowców według stanowisk
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

E-learning i praca zdalna w szkołach wyższych – wyniki badań

Prowadzone przez autorkę w latach 2020-2023 badania pozwalają na wskazanie podstawowych problemów związanych z e-learningiem oraz pracą zdalną, które wymagają według środowiska akademickiego ciągłych działań doskonalących. Autorka niniejszego rozdziału uzyskując informacje na temat doświadczenia respondentów otrzymała także liczne rekomendacje dotyczące niezbędnych działań naprawczych. Najczęstsze problemy wskazywane przez badanych studentów przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Problemy dotyczące e-learningu wskazywane przez badanych studentów

Wskazane przez studentów problemy	Procent wskazań
zbyt duża liczba godzin spędzonych w jednym dniu przed komputerem	72,6
brak bezpośredniego kontaktu z koleżankami i kolegami z roku/grupy	65,3
zbyt krótkie przerwy pomiędzy poszczególnymi zajęciami zdalnymi	55,2
problemy z Internetem	55,1
obniżony nastrój	47,2
znacznie utrudniona współpraca podczas realizacji zadań zespołowych	39,2
problemy techniczne z wykorzystaniem udostępnionych przez uczelnię platform	34,4
silny stres	32,1
rozdrażnienie i nerwowość	31,9
trudności komunikacyjne z wykładowcą poza zajęciami dydaktycznymi	30,3
problemy techniczne związane z posiadanym sprzętem do nauki zdalnej	29,8
przewlekłe napięcie	29,4

problemy ze snem	28,7
niepokój	27,3
smutek	19,5
lęk	17,1
depresja	10,8
agresja	9,2
brak własnego laptopa	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uczestniczący w badaniach wykładowcy wskazali równie długą listę problemów związanych z ich pracą zdalną, w tym związaną z prowadzeniem zajęć dydaktycznych (tabela 2).

Tabela 2. Problemy dotyczące pracy zdalnej wskazywane przez badanych wykładowców

Wskazane przez studentów problemy	**Procent wskazań**
brak bezpośredniego kontaktu ze studentami podczas zajęć dydaktycznych	84,3
zbyt duża liczba godzin spędzonych w jednym dniu przed komputerem	53,7
brak bezpośredniego kontaktu z pracownikami uczelni	42,4
problemy z Internetem	32,1
trudności komunikacyjne ze studentami poza zajęciami dydaktycznymi	29,7
zbyt krótkie przerwy pomiędzy poszczególnymi zajęciami zdalnymi	28,3
obniżony nastrój	24,3
problemy techniczne związane z wykorzystywanym sprzętem do zajęć zdalnych	22,3
znacznie utrudniona współpraca podczas realizacji projektów i zespołowych badań naukowych	18,7
problemy techniczne z wykorzystaniem udostępnionych przez uczelnię platform	17,1
rozdrażnienie i nerwowość	14,5
niepokój	14,2
problemy ze snem	12,8
przewlekłe napięcie	12,4
smutek	9,2
silny stres	7,1
depresja	6,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Porównując dwie grupy respondentów widać wyraźnie, że uczestniczący w badaniach studenci zgłosili zdecydowanie więcej problemów, zarówno natury technicznej, organizacyjnej, jak i emocjonalnej. Największe problemy dla studentów stanowiły: zbyt duża liczba godzin spędzonych w jednym dniu przed komputerem (72,6%), brak bezpośredniego kontaktu z koleżankami i kolegami (65,3%), zbyt krótkie przerwy pomiędzy poszczególnymi zajęciami zdalnymi (55,2%), a także problemy z Internetem (55,1%). Dla grupy wykładowców największe problemy to: brak bezpośredniego kontaktu ze studentami podczas zajęć dydaktycznych (84,3%), zbyt duża liczba godzin spędzonych w jednym dniu przed komputerem (53,7%), a także brak bezpośredniego kontaktu z pracownikami uczelni (42,4%).

Wynikiem przeprowadzonych badań są m.in. listy rekomendowanych przez respondentów sposobów na udoskonalenie pracy zdalnej, w tym zajęć dydaktycznych prowadzonych w formie e-learningu. Najczęściej powtarzające się propozycje studentów i wykładowców zestawiono w tabela 3.

Tabela 3. Propozycje udoskonalenia pracy zdalnej oraz zajęć dydaktycznych prowadzonych w formie e-learningu – propozycje studentów i wykładowców

Propozycje udoskonalenia	
Studenci	**Wykładowcy**
– lepszy podział zajęć w celu rozłożenia czasu spędzonego przed ekranem; – interaktywny plan zajęć z możliwością bezpośredniego przekierowania do zajęć online i możliwością dodawania przez wykładowców np. notatek z zadaniami. Student „wchodząc" w plan miałby informację o zbliżającym się terminie oddania zadania/projektu; – dokształcenie kadry wykładowców w zakresie obsługi komputera, tablic wirtualnych, podłączania tabletów do pisania, itp.; – udostępnianie przez wykładowców po zajęciach omawianych prezentacji; – nawiązywanie dialogu ze studentami, więcej pytań angażujących grupę; – dłuższe przerwy między zajęciami; – wspomaganie wykładowców w doskonaleniu umiejętności prowadzenia zajęć zdalnych np. poprzez szkolenia; – optymalizacja liczby godzin zdalnych w jednym dniu; – przy zajęciach zdalnych trwających od rana do wieczora wprowadzenie jednej dłuższej przerwy;	– studenci podczas realizacji zajęć zdalnych powinni mieć obowiązek używania kamer; – inwestowanie w lepsze systemy informatyczne, nie bazowanie na darmowych; – planowanie dłuższych przerw między zajęciami albo krótsze zajęcia; – wprowadzenie większej elastyczności w realizacji zajęć online, np. bez konieczności odbycia zajęć w dokładnie zaplanowanym czasie (umożliwienie wykładowcom np. skrócenia czasu pobytu studentów przed komputerem w przypadku zajęć praktycznych online, podczas których studenci pracują indywidualnie i zespołowo, np. rozwiązują zadania lub przygotowują projekty zespołowe; – oferowanie wykładowcom większej ilości szkoleń w zakresie rozwoju kompetencji dydaktycznych, w tym wykorzystywania nowych technologii informatycznych, wprowadzania nowych metod i narzędzi dydaktycznych podczas realizacji zajęć (szczególnie praktycznych);

Propozycje udoskonalenia	
Studenci	**Wykładowcy**
– bardziej elastyczny czas zajęć; – udostępnianie studentom uczelnianego oprogramowania na prywatnych laptopach; – udostępnianie wykładowcom tabletów graficznych; – szkolenie kadry dydaktycznej oraz studentów z obsługi platform z jakich korzysta uczelnia; – więcej materiałów w ciekawej formie; – lepsza komunikacja student – wykładowca mogłaby spowodować konieczność włączania kamer przez studentów; – udostępnianie np. nagrań z ćwiczeń wykonanych przez prowadzącego – z komentarzem; – ujednolicenie używanej platformy do nauczania zdalnego; – optymalizowanie czasu zajęć zdalnych.	– rozwijanie u wykładowców kompetencji w zakresie korzystania z mediów społecznościowych; – planowanie mniejszej liczby godzin zdalnych (jeżeli jest to możliwe) w jednym dniu (dla studentów i wykładowców); – udostępnianie większej ilości platform; – udostępnianie wykładowcom niezbędnego sprzętu np. do prowadzenia zajęć projektowych, np. tablety graficzne; – w większym stopniu promowanie tworzonych przez wykładowców przekazów multimedialnych (np. filmów na YouTube); – udostępnianie oprogramowania uczelni na komputery wykładowców i studentów; – umożliwianie wykładowcom i studentom elastycznych godziny pracy; – wprowadzenie realizacji zdalnych konsultacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto podkreślić, że większość badanych studentów (78,4%) wskazała, że pomimo możliwości prowadzenia wszystkich zajęć stacjonarnie są oni zainteresowani e-learningiem w przypadku realizacji części zajęć teoretycznych (wykładów). Przeciwnego zdania było ok. 17% respondentów. Niektórzy proponowali bardziej złożone rozwiązania – np. opcję wyboru, tak aby zajęcia mogły być prowadzone w obydwu formach jednocześnie (stacjonarnie i zdalnie). Wśród rekomendacji pojawiały się propozycje, aby niektóre ćwiczenia również były realizowane w formie e-learningu, gdyż zdaniem respondentów nie wszystkie zadania i realizowane podczas zajęć prace wymagają przyjazdu na uczelnię. Ich zdaniem takie podejście umożliwiłoby bardziej elastyczną formę studiowania, która lepiej wpisywałaby się w potrzeby studentów. Jedną ze zgłaszanych relatywnie często potrzeb jest możliwość podjęcia pracy zarobkowej podczas odbywania studiów stacjonarnych. Trend ten nasilił się w związku z globalnym kryzysem społeczno-gospodarczym wywołanym zarówno pandemią COVID-19, jak również trwającą od 24.02.2022 r. wojną w Ukrainie.

W kontekście uzyskanych wyników badań, w tym rekomendacji respondentów dotyczących oczekiwanych na uczelniach zmian niezwykle istotna jest kwestia świadomości i kompetencji pracowników szkół wyższych – aby wprowadzać i realizować innowacyjne rozwiązania dydaktyczne i organizacyjne.

Dla implementacji oczekiwanych zmian kluczowa jest zarówno wiedza, jak i odpowiednia motywacja wszystkich pracowników uczelni, w tym kadry zarządzającej. Pojawia się zatem pytanie w jaki sposobów skutecznie oddziaływać na świadomość i zaangażowanie pracowników szkół wyższych? Zdaniem autorki rozdziału mogą to być, w zależności od potrzeb (specyfiki każdej uczelni, jednostki organizacyjnej):

- racjonalna perswazja – w formie logicznej argumentacji i przedstawiania faktów,
- inspirujące apele – polegające na odwoływaniu się do wartości, ideałów i emocji,
- konsultacje z pracownikami – dla pobudzenia ich zaangażowania w proces planowania działalności, wprowadzania zmian, ustalania priorytetów, działań itp.,
- pochwały – dla podkreślania wagi i roli każdego pracownika w życiu uczelni, znaczenia dobrej pracy, znaczenia pracowników w procesie prawidłowego wdrażania zmian np. nowych koncepcji organizacyjnych i zarządczych, nowych narzędzi w systemie zapewnienia jakości kształcenia itp.,
- taktyka koalicyjna – polegająca na poszukiwaniu pomocy (wsparcia) innych osób i wspólne z pracownikami przekonywanie (zachęcanie) np. do wprowadzanych zmian,
- taktyka usankcjonowania – czyli powoływanie się na zgodność wprowadzanych rozwiązań z polityką organizacji (jej misją, strategią), jej zasadami, tradycjami itp.,
- szkolenia – w ramach których wyjaśniane są przyczyny (potrzeby) wprowadzanych rozwiązań, ich cele, a także potencjalne korzyści (w tym jak zmiany wpłyną na rozwój danego pracownika),
- wsparcie – rozumiane jako pomoc i współpraca z pracownikami, którym oferuje się niezbędne do wprowadzenia zmian zasoby (rzeczowe, informacyjne, ludzkie, finansowe itp.).[17,18]

Nie sposób w tym miejscu nie wspomnieć o obserwowanych barierach i zagrożeniach dla prawidłowego (efektywnego) wdrażania zmian w środowisku akademickim (w tym e-learningu i pracy zdalnej). Można do nich zaliczyć przede wszystkim:

- niewłaściwe rozpoznanie potrzeb i własnych możliwości,

[17] Detyna, B. (2018). Efektywność procesu kształcenia – dylematy i propozycje ewaluacji. *Marketing i Rynek, 12*, (CD), s. 113-123.

[18] Detyna, B. (2022). E-learning…, op. cit., s. 188-213.

– niewłaściwe planowanie,
– brak zaangażowania władz uczelni i kierownictwa poszczególnych komórek/jednostek organizacyjnych,
– opór pracowników przed zmianą, w tym nowymi obowiązkami,
– brak odpowiednich, zgodnych z potrzebami pracowników i uczelni szkoleń,
– często niedostosowana do współczesnych wyzwań i potrzeb (studentów, wykładowców i innych grup interesariuszy) struktura organizacyjna,
– tworzenie i modyfikowanie struktur organizacyjnych uczelni bez wcześniejszej analizy przebiegu kluczowych procesów,
– dominacja wśród pracowników uczelni więzi służbowych (liniowych), które mogą skutkować brakiem rozwoju zespołowości oraz inicjatywy oddolnej.
– trudności w zmianie kultury organizacyjnej, w tym mentalności przełożonych i pracowników – zarówno kadry dydaktyczno-naukowej i administracyjnej,
– niewystarczające zasoby (wiedzy, ludzkie, rzeczowe, finansowe itd.),
– brak silnej motywacji i zrozumienia istoty oraz znaczenia zmian w procesie ciągłego doskonalenia uczelni, w tym wpływu wykorzystywanych metod i narzędzi na usprawnienie całej organizacji oraz zwiększenie jej efektywności,
– brak umiejętności współpracy w zespołach,
– brak dobrej komunikacji pomiędzy zespołami, komórkami i jednostkami organizacyjnymi (ich wzajemne konkurowanie)[19].

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na prezentację opinii respondentów (studentów i wykładowców) na temat ich doświadczeń oraz propozycji dotyczących e-learningu oraz pracy zdalnej. Wskazane w opracowaniu rekomendacje dotyczą działań doskonalących na rzecz jakości i efektywności procesów dydaktycznych, organizacyjnych i naukowych. W kontekście wyników badań przedstawiono także kilka propozycji jak skuteczne oddziaływać na świadomość, motywację i zaangażowanie pracowników uczelni na rzecz wprowadzania zmian, które będą adekwatne do współczesnych, szybko zmieniających się wyzwań i potrzeb.

[19] Detyna, B. (2022). Lean Management a jakość zarządzania w uczelni – szanse i zagrożenia. *Problemy jakości, 5-6*, s. 9-17, DOI: 0.15199/46.2022.3.2.

Wartością poznawczą niniejszej publikacji jest zaprezentowanie wyraźnych różnic pomiędzy opiniami dwóch badanych grup. Odmienne doświadczenia i wskazywane przez studentów i wykładowców potrzeby powinny być uwzględnione m.in. podczas planowania pracy zdalnej, w tym zajść dydaktycznych prowadzonych w formie e-learningu. Istotnym jest, aby szkoły wyższe uczyły się nie tylko na doświadczeniach własnych, ale także innych – wykorzystując dobre praktyki oraz unikając popełniania tych samych błędów. Występujące aktualnie trudności (nie tylko gospodarcze) oraz trudna do przewidzenia przyszłość powoduje, że zarządzający uczelniami powinni starać się rozwijać ośrodki akademickie w kierunku ich uelastyczniania, usprawniania i unowocześniania Długofalowe działania w tym kierunku powinny zdaniem autorki zwiększyć szansę na podniesienie efektywności placówek, w tym jakości kształcenia akademickiego.

Reasumując, czas pandemii COVID-19 i doświadczenia edukacyjne związane z okresem zagrożenia epidemicznego powinny stać się przyczynkiem do pogłębionych badań i refleksji nad przyszłością funkcjonowania uczelni, w tym organizacją procesów dydaktycznych, zarządczych i naukowych – z efektywnym wykorzystaniem możliwości jakie daje nam praca zdalna oraz e-learning.

Piśmiennictwo

1. Aschenberger F. K., et al. (2022). Physical home learning environments for digitally-supported learning in academic continuing education during COVID-19 pandemic. *Learning Environments Research*, 24, DOI: 10.1007/s10984-022-09406-0.
2. Cellary, W. (2020). Edukacja w świetle pandemii. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
3. Detyna, B. (2022). E-learning na uczelniach w dobie zagrożenia epidemicznego COVID-19 – doświadczenia i nowe wyzwania organizacyjne. W: K. Michalski, A. Szejniuk (red.). *Wybrane zagadnienia cyfryzacji działalności gospodarczej, społecznej i edukacyjnej*. Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, DOI: https://doi.org/10.13166/zar/HOON4257.
4. Detyna, B. (2018). Efektywność procesu kształcenia – dylematy i propozycje ewaluacji. *Marketing i Rynek, 12*, (CD).
5. Detyna, B. (2022). Kształcenie akademickie w dobie zagrożenia epidemicznego - wyzwania organizacyjne i dydaktyczne w świetle potrzeb studentów. W: M. Mazur (red.). *Wpływ kryzysu na zarządzanie uczelniami.* Lublin: Wydawnictwo: Norbertinum.
6. Detyna, B. (2022). Lean Management a jakość zarządzania w uczelni – szanse i zagrożenia. *Problemy jakości, 5-6*, s. 9-17, DOI: 0.15199/46.2022.3.2.

7. Gruszczyńska, E. (2020). Kształcenie wyższe na odległość: jednak w poszukiwaniu nowych odpowiedzi na stare pytania. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?* Warszawa: Wydawnictwo: SGGW.
8. Hagedorn R. L., et al. (2022). My Entire World Stopped": College Students' Psychosocial and Academic Frustrations during the COVID-19 Pandemic. *Applied Research in Quality of Life*, 17, DOI: 10.1007/s11482-021-09948-0.
9. Krouska, A. et al. (2022). Mobile game-based learning as a solution in COVID-19 era: Modeling the pedagogical affordance and student interactions. *Education and Information Technologies*, 27, DOI: 10.1007/s10639-021-10672-3.
10. Leżański, D., Sobolewska, J. (2020). Z perspektywy studentów. W: J. Lubacz (red.). *Nauczanie po pandemii. Nowe pytania czy nowe odpowiedzi na stare pytania?* Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
11. Lopes, H., McKay, V. (2020). Adult learning and education as a tool to contain pandemics: The COVID-19 experience. *International Review of Education, 66*.
12. Mazur J. (2021). *Nauczanie zdalne. Oswojenie (nie)znanego. Wpływ pandemii COVID-19 na szkolnictwo wyższe. Raport EduHack 2021*. Warszawa: Inkubator Uniwersytetu Warszawskiego.
13. Pokhrel, S., Chhetri R. (2021). A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning. *Higher Education for the Future, 8*. DOI: 10.1177/2347631120983481.
14. Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education – Insights from Education at a Glance*. https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf (dostęp 25.06.2023).
15. Siemieniecka, D. (2020). Narzędzia społecznościowe w nauczaniu – wskazania do praktyki edukacyjnej w sytuacji koronawirusa COVID-19 – raport z badań pilotażowych. W: J. Czarkowski, M. Malinowski, M. Strzelec, M. Tana (red.), *Zdalne kształcenie akademickie dorosłych w czasie pandemii*. Warszawa: Wydawnictwo DiG.
16. Sintema, E. J. (2020). Effect of COVID-19 on the performance of grade 12 students: Implications for STEM education. EURASIA Journal of Mathematics, *Science and Technology Education, 16*(7). DOI: 10.29333/ejmste/7893.